حقيبة تدريبية نموذجية

مادة التدريب والتنمية الإدارية ٤٧٣دار

عبدالله بن عبدالعزيز العمر

اعداد خطة التدريب

معد الحقيبة

أ. عواد بن سلطان السليمان

المراجعة العلمية:
د. صلاح بن جهيم السليمي
أ. غانم بن شنين العنزي

المراجعة الفنية
الإدارة العامة لتصميم وتطوير البرامج

(١٤٣٦هـ)

قواعد وضوابط التدريب

عزيزي المتدرب، يسر معهد الإدارة العامة التحاقك بهذا البرنامج، ويأمل أن يعود ذلك بالفائدة والتحصيل الجيد. وحرصاً من المعهد على جودة التدريب يدعوك لقراءة الضوابط التالية:

الفترة الزمنية للتدريب:
يبدأ التدريب يومياً في تمام الساعة الثامنة صباحاً وحتى الساعة الثانية وعشر دقائق ظهراً.

الانضباط والالتزام:
تهدف سياسة معهد الإدارة العامة إلى تحقيق الجودة في العملية التدريبية، وأن يحرص المتدرب على مواعيد بدء وانتهاء الجلسات التدريبية، بحيث يكرس كل وقته وجهده للاستفادة من البرنامج.

وفي حالات الغياب أو الانقطاع عن التدريب تنص القواعد والضوابط على التالي:

١- يقوم عضو هيئة التدريب بتسجيل غياب المتدربين في بداية كل جلسة تدريبية، ويعتبر متغيباً كل من يحضر بعد ذلك ولو حضر الجزء الأكبر من الجلسة.
٢- في حال بلوغ مجموع ساعات غياب المتدرب (٢٠٪) من ساعات البرنامج يتم استبعاده من البرنامج وتخطر جهته بذلك لاتخاذ الإجراءات التي تراها مناسبة.

تقييم المتدرب:
يقوم عضو هيئة التدريب بعملية تقييم المتدرب خلال الفترة التدريبية بناءً على المعايير التالية:

١- الحضور أكثر من ٨٠٪ من ساعات التدريب.
٢- المشاركة الفعالة أثناء التدريب.
٣- تنفيذ المهام والتمارين التي يطلبها المدرب من المتدرب خلال فترة البرنامج التدريبي.
٤- يعتبر المتدرب مجتازاً للبرنامج التدريبي عند اعتماد المدرب لنتائج المتدربين في البرنامج.

قواعد عامة:

١- يمنع التدخين منعاً باتاً في قاعات التدريب وفي جميع أروقة المعهد.
٢- يغلق الجوال أثناء الجلسات التدريبية.
٣- لا يسمح بإحضار المشروبات أو المأكولات داخل قاعات التدريب.
٤- المحافظة على الأجهزة والوسائل التدريبية الموجودة داخل القاعات.

مع التمنيات لكم بالتوفيق.

• الجدول الزمني لبرنامج إعداد خطة التدريب

الأيام	الجلسات	الوقت	الموضوعات
الأول	الأولى	٨:٠٠ – ٩:٣٠	✓ أنواع التدريب. ✓ مفهوم التدريب
	استراحة	٩:٣٠ – ١٠:٠٠	✓ استراحة.
	الثانية	١٠:٠٠ - ١١:٣٠	✓ مراحل العملية التدريبية.
	استراحة وصلاة الظهر	١١:٣٠ - ١٢:٣٠	✓ استراحة وصلاة الظهر.
	الثالثة	١٢:٣٠ - ١:٣٠ ١:٣٠ – ٢:٣٠	✓ الفرص التدريبية المتاحة. ✓ مناقشة الحالات الفردية للمتدربين.
الثاني	الأولى	٨:٠٠ – ٩:٣٠	✓ تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.
	استراحة	٩:٣٠ – ١٠:٠٠	✓ استراحة.
	الثانية	١٠:٠٠ - ١١:٣٠	✓ تعريف خطة التدريب. ✓ أهداف خطة التدريب.
	استراحة وصلاة الظهر	١١:٣٠ - ١٢:٣٠	✓ استراحة وصلاة الظهر.
	الثالثة	١٢:٣٠ - ١:٣٠ ١:٣٠ – ٢:٣٠	✓ إعداد خطة التدريب. ✓ مناقشة الحالات الفردية للمتدربين.
الثالث	الأولى	٨:٠٠ – ٩:٣٠	✓ معايير إعداد الخطة. ✓ خطوات إعداد الخطة.
	استراحة	٩:٣٠ – ١٠:٠٠	✓ استراحة.
	الثانية	١٠:٠٠ - ١١:٣٠	✓ تعليمات إعداد الخطة. ✓ قاعدة معلومات الفرص التدريبية المتاحة.
	استراحة وصلاة الظهر	١١:٣٠ - ١٢:٣٠	✓ استراحة وصلاة الظهر.
	الثالثة	١٢:٣٠ - ١:٣٠ ١:٣٠ – ٢:٣٠	✓ معوقات إعداد الخطة. ✓ مناقشة الحالات الفردية للمتدربين.

• دليل البرنامج: إعداد خطة التدريب

الهدف العام

إعداد خطة التدريب السنوية للجهاز الذي يعمل به المتدرب بالطريقة العلمية الصحيحة.

الأهداف السلوكية

من المتوقع بعد انتهاء المتدرب من المشاركة في البرنامج التدريبي أن يكون قادرا على أن:

١. يعرف مفهوم الخطة التدريبية بسهولة ويسر.
٢. يشرف فنيا على إعداد خطة التدريب السنوية للجهاز الذي يعمل به بكفاءة وفاعلية.
٣. ينسق مع الأجهزة المعنية بالتدريب فيما يختص بإعداد خطة التدريب السنوية بكفاءة وفاعلية.
٤. يستخدم معلومات الاحتياجات التدريبية ومعلومات البرامج التدريبية المتوافرة وظروف العمل في الجهاز لإعداد خطة التدريب السنوية بكفاءة وفاعلية.

موضوعات التدريب

١. أنواع التدريب.
٢. فرص التدريب المتاحة.
٣. مفهوم الاحتياج التدريبي.
٤. إعداد خطة التدريب.

الوسائل والأساليب التدريبية

أسئلة ونقاش، تمرين عملي، تطبيق، حالة دراسية، أفلام، عرض شرائح، حاسب آلي.

شروط القبول في البرنامج

١. معرفة أولية بأنظمة ولوائح التدريب بوزارة الخدمة المدنية.
٢. مهارات إدارية أساسية.
٣. أن يكون المتدرب ممارسا لمهام إدارة التدريب أو ما شابهها عن الترشيح.
٤. خبرة في مجال التدريب لمدة لا تقل عن سنة.

الوظائف المستهدفة

مدير، باحث تطوير إداري، أخصائي تطوير إداري، مدير شعبة، مدير إدارة، مدير شعبة، مدير، باحث قوى عاملة، أخصائي قوى عاملة.

مدة البرنامج

ثلاثة أيام — ١٨ ساعة تدريبية

• فهرس الموضوعات

• فهرس الجداول

• فهرس الأشكال والصور

• فهرس الأنشطة والتمارين والتطبيقات والحالات والأفلام

• فهرس الشرائح

برنامج

إعداد خطة التدريب

معهد الإدارة العامة

اليوم التدريبي الأول

• اليوم التدريبي الأول

الموضوع التدريبي	الأهداف السلوكية	الأساليب والوسائل المساعدة
الجلسة الأولى (٨:٠٠ – ٩:٣٠ صباحاً)		
١.أنواع التدريب ٢.أهمية التدريب	١. يميز بين الخيارات التدريبية المتاحة بكفاءة وفاعلية. ٢. يحدد الأهمية التي يمثلها التدريب للمنظمة والفرد بسهولة ويسر.	**الأساليب التدريبية:** ✓ أسئلة ونقاش. ✓ تمرين عملي وتطبيق. **الوسائل المساعدة:** ✓ عرض شرائح. ✓ حاسب آلي.
الجلسة الثانية (١٠:٠٠ – ١١:٣٠ صباحاً)		
عملية التدريب	يحدد المراحل التي تمر بها العملية التدريبية بكفاءة وفاعلية.	**الأساليب التدريبية:** ✓ أسئلة ونقاش. ✓ تمرين عملي وتطبيق. **الوسائل المساعدة:** ✓ عرض شرائح. ✓ حاسب آلي.
الجلسة الثالثة (١٢:٣٠ – ٠١:٣٠ مساءً)		
١. فرص التدريب المتاحة ٢. التدريب والتعليم	١. يحدد الفرص التدريبية المتاحة داخليًا وخارجيًا وكيفية الاستفادة منها بكفاءة وفاعلية. ٢. يميز بين عملية التدريب وعملية التعليم من خلال عدد من المعايير بكفاءة وفاعلية.	**الأساليب التدريبية:** ✓ أسئلة ونقاش. ✓ تمرين عملي وتطبيق. **الوسائل المساعدة:** ✓ عرض شرائح. ✓ حاسب آلي.

مناقشة الحالات الفردية للمتدربين (٠١:٣٠ – ٠٢:٣٠ مساءً)

الموضوع الأول: أنواع التدريب

تعريف التدريب:

هناك العديد من التعريفات لمفهوم التدريب، منها:

- ✓ الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أداءهم.
- ✓ عملية مستمرة داخل المنظمة تهدف لتزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بأعمالهم ولمحاولة التغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم.
- ✓ نقل معارف ومهارات محددة وقابلة للقياس.

؟

- **ما هو تعليقك على هذه التعريفات؟**
- **وهل لديك تعريف آخر للتدريب؟**

مفهوم التدريب كنظام:

ينظر إلى منظومة التدريب على أنها عملية تتكون من العناصر التالية:

- المدخلات (موارد بشرية / موارد مادية / تقنيات / بيانات ومعلومات).
- العمليات (تحديد احتياج / وضع خطط / تصميم برامج / تنفيذ برامج / تقييم).
- المخرجات (معارف / مهارات / اتجاهات / ارتفاع مستوى الأداء).
- التغذية العكسية.



شكل رقم (١) مفهوم التدريب كنظام

الهدف من التدريب:

تعتبر الأهداف هي وصف للنتائج التي يتوقع ظهورها في أداء المتدرب ونتيجة له، أو هي النتائج المرجوة من النشاط التدريبي ومنها:

- سد الفجوة بين ما يؤديه الموظف فعلياً وما يجب أن يؤديه.
- تأهيل المتدرب للقيام بأعباء وظيفية محددة.
- إكساب المتدرب قدرات تدريبية محددة.

نشاط تدريبي (١)

قم بمراجعة إدارة التدريب في الجهة التي تعمل بها، وتعرف على أهداف التدريب الخاصة بالجهة؟

أهمية التدريب على مستوى المنظمة والفرد:

هناك العديد من الأسباب التي تدل على أهمية التدريب:

- ✓ على مستوى المنظمة.
- ✓ على مستوى الفرد.

جدول رقم (١) أهمية التدريب على مستوى المؤسسة والفرد

على المستوى المؤسسي	على المستوى الفردي
توفير الوقت والمال والجهد. زيادة فرصة المنافسة. استحداث أساليب جديدة في بيئة العمل. الوقوف على التقنيات الجديدة وإكساب العاملين مهارات استخدامها. يساعد على التطوير التنظيمي.	اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لأداء المهام المكلف بها. تعديل السلوكيات والاتجاهات وتغييرها. زيادة الثقة بالنفس عند القدرة على أداء المهام بفعالية أكبر. زيادة النمو المهني عند الأفراد وسد الفجوة بين العاملين. تقليل الضغط النفسي وزيادة الرضا الوظيفي. تنمية الوعي بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له. الشعور بالأهمية والقيمة الذاتية داخل إطار المنظمة التي يعمل بها.

الجوانب الرئيسية في أهمية التدريب:

يمكن إيضاح أهمية التدريب في عدة جوانب رئيسية منها:

- ✓ التطور التكنولوجي وما رافقه من ابتكار طرق جديدة في أداء الأعمال وأهمية التدريب عليها.
- ✓ ظهور العولمة وزيادة إدراك المنظمات لأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر لكافة موارد المنظمة ومنها المورد البشري.
- ✓ إدراك المنظمات لأهمية التدريب في تحقيق الأهداف التنظيمية ودوره الكبير في المساهمة في تسهيل طرق العمل من خلال فهم العاملين لما هو مطلوب منهم.
- ✓ إدراك المنظمات لدور التدريب في المساهمة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- ✓ إدراك المنظمات لدور التدريب في فهم السياسات العامة لها وتطوير أساليب القيادة واتخاذ القرارات الإدارية والبرامج وغيرها.

؟

- **هل هناك جوانب أخرى تتضح أهمية التدريب فيها؟**

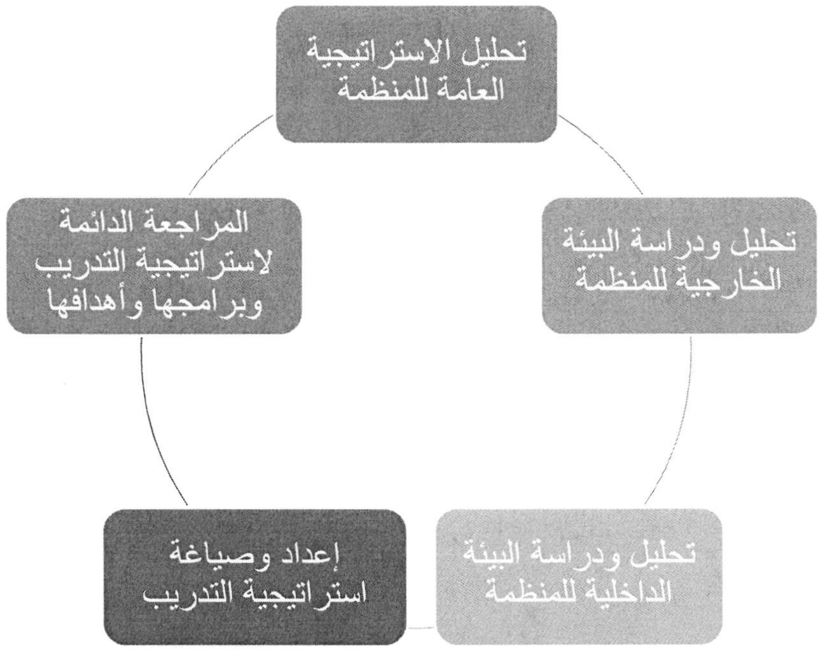
الأسس الواجب مراعاتها لضمان فعالية التدريب:

هناك العديد من الأسس التي يجب مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار، والتي تساعد على ضمان تحقيق القدر الأعلى من الكفاءة والفاعلية لعملية التدريب ومنها:

- ❖ الغرضية: أن يكون التدريب هدفاً ملبياً للاحتياجات التدريبية ويعتمد على تحديد احتياجات المتدربين.
- ❖ الاستمرارية: أن يكون التدريب مستمراً باستمرار الشخص في المهنة بداية من التحاقه بالخدمة أو الوظيفة.
- ❖ الشمولية: أن يكون التدريب عاملاً مساعدا في تطوير وتنمية شخصية المتدربين من جميع الجوانب المهنية والشخصية والسلوكية.
- ❖ الملاءمة: أن يكون التدريب متناسباً مع قدرات المتدربين وميولهم إلى جانب تلبيته لاحتياجاتهم التدريبية.
- ❖ الواقعية: أن يكون التدريب هادفاً إلى إكساب المتدربين المهارات والخبرات اللازمة التي تساعدهم على حل المشكلات الفعلية والحقيقية التي تواجههم في الواقع العملي.
- ❖ الديناميكية: أن يتيح التدريب الفرصة أمام المتدربين لإشباع احتياجاتهم بطريقة مختلفة، إلى جانب قابليته للإضافة والتعديل متى ما لزم الأمر بذلك.

خطوات إعداد استراتيجية التدريب:

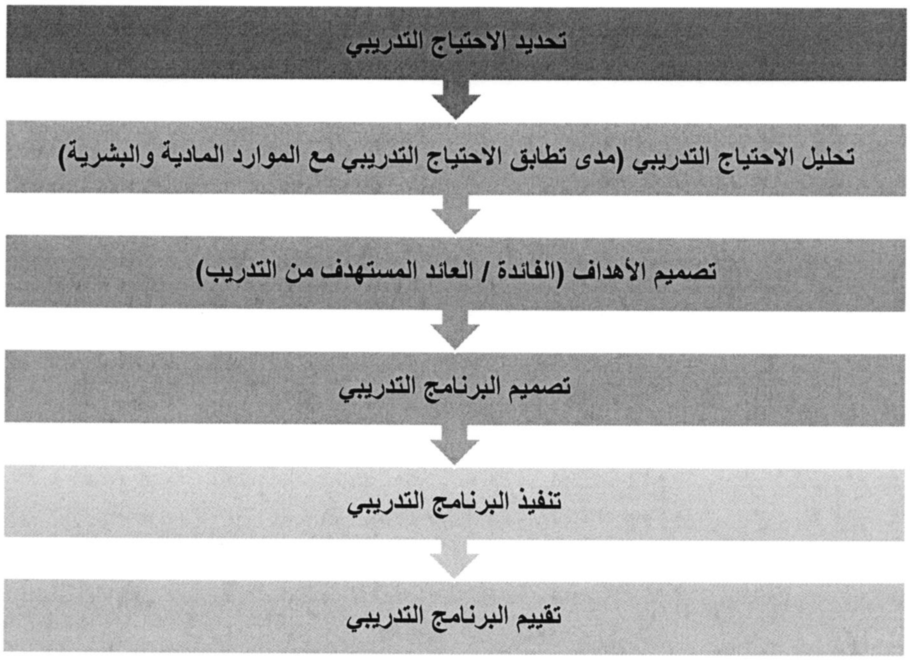
تهدف استراتيجية التدريب في المنظمة إلى صقل مهارات العاملين من ذوي القدرات الإبداعية لمواكبة المعطيات الحديثة، كما أنها تلعب دوراً كبيراً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والمعارف والسلوكيات بما يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة، وبالتالي يجب أن تمر عملية إعداد استراتيجية التدريب بعدد من الخطوات كما يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (٢) خطوات إعداد استراتيجية التدريب

مراحل العملية التدريبية:

هي عملية فنية تتضمن العديد من المراحل التي تبدأ بتحديد الاحتياج التدريبي وتنتهي بتقييم نتائج التدريب.



شكل رقم (٣) مراحل العملية التدريبية

عناصر العملية التدريبية:

تتضمن العملية التدريبية العديد من العناصر الأساسية وهي:

- ✓ المدرب.
- ✓ المتدرب.
- ✓ المادة التدريبية.
- ✓ مكان (بيئة) التدريب.
- ✓ توقيت التدريب (الخطة الزمنية).



شكل رقم (٤) عناصر عملية التدريب

أنواع التدريب:

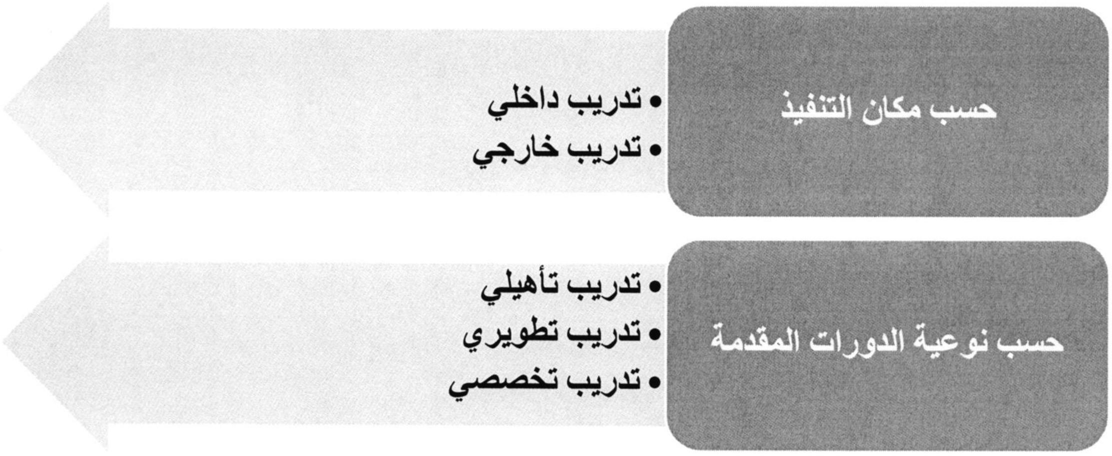
هناك العديد من الأنواع والتقسيمات التي يكون عليها التدريب والتي تعتمد على العنصر أو المعيار الذي يتم القياس عليه ومنها:

❖ حسب مكان التنفيذ:

✓ تدريب داخلي ويقصد به التدريب الذي يتم تنفيذه للمتدربين داخل الجهة التي يعملون فيها.
✓ تدريب خارجي وهو التدريب الذي يتم تنفيذه خارج الجهة عن طريق مراكز تدريب خارجية.

❖ حسب نوعية الدورات المقدمة:

✓ تدريب تأهيلي وهي البرامج والدورات التي يتم تقديمها للموظف قبل التحاقه بالعمل أو الوظيفة.
✓ تدريب تطويري وهي البرامج والدورات التي تقدم للموظف لزيادة معارفه وقدراته في مجال معين.
✓ تدريب تخصصي وهي البرامج الدورات المتخصصة بشكل واضح وتتناول جزئيات محددة في عمل الموظف.



شكل رقم (٥) أنواع التدريب

؟ • **ما هي أنواع التدريب التي يتم تطبيقها في الجهة التي تعمل فيها؟**

العوامل الرئيسية في تحديد اختيار نوع التدريب:

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في تحديد واختيار نوع التدريب في المنظمة، ومن هذه العوامل ما يلي:

- الإمكانيات المالية المتاحة.
- موضوع التدريب.
- طبيعة الأفراد المشاركين في التدريب وأعدادهم.
- الإمكانيات المادية والمكانية المتاحة.
- وقت تنفيذ نشاط التدريب للعاملين في المنظمة.

الاتجاهات المعاصرة فى التدريب:

هناك العديد من الاتجاهات الحديثة في عملية التدريب والتي يتم تطبيقها وتختلف عن الأسلوب التقليدي في تنفيذ عملية التدريب.

- التدريب عن بعد:

وهو التدريب الذي يقوم على مفهوم التعلم الذاتي وتوظيف وسائل التكنولوجيا وعدم تواجد المدرب والمتدرب في مكان وتوقيت واحد كما يحدث في التدريب التقليدي.

- التدريب القائم على الكفاءة:

ويرتكز هذا التدريب على مفهوم أن نجاح الموظف في المهنة يتوقف على قدرته على إتقان الكفاءات المهنية أو التقليدية المرتبطة بالدور الذي يقوم به.

- التدريب المباشر بواسطة الانترنت Online Training:

وهو النوع من التدريب الذي يتم باستخدام الانترنت والذي يتيح الفرصة للمتدرب بالحصول على التدريب من أي مكان في العالم مع اختيار البرنامج والأسلوب التدريبي الذي يناسبه.

- التدريب بالوسائط المتعددة:

وهو التدريب الذي يتم باستخدام بعض البرمجيات المساعدة التي تساعد في تقديم المعلومات بطريقة جذابة ومختصرة ويجمع عادة ما بين النص والصورة والحركة والصوت.

- الحقيبة التدريبية:

وهي أحد الاتجاهات الحديثة التي تقوم على مبدأ التدريب الذاتي من خلال مجموعة من الخبرات التدريبية التي تتصل بموضوع تدريبي معين وتتضمن عناصر مثل الأهداف، الأنشطة، المواد والخبرات التدريبية وغيرها.



شكل رقم (٦) الاتجاهات المعاصرة في التدريب

نشاط تدريبي (٢)

من واقع خبرتك العملية، هل يتم تطبيق أي من هذه الاتجاهات في مؤسستك؟

مهام واختصاصات الإدارات المعنية بالتدريب:

تقوم الإدارات المعنية بما يتعلق بعملية التدريب بالعديد من المهام والاختصاصات التي تسهم في نجاح التدريب وتحقيق الفائدة المرجوة منه داخل المنظمة:

- بناء قاعدة بيانات تتضمن:
  - الاحتياجات التدريبية الشاملة للوظائف والفردية للموظفين.
  - برامج التطوير والتدريب التي حصل عليها الموظف خلال عمره الوظيفي.
  - المؤسسات والمراكز التدريبية والملاحظات الإيجابية والسلبية عليها.
  - تقدير تكاليف برامج التدريب والتطوير.
- بناء الموازنة التدريبية.
- إعداد دليل الجدارات المعتمد لوظائف المنظمة.
- إعداد دليل البرامج المعتمد لتلبية وتحقيق الجدارات.

- إعداد الخطة التدريبية السنوية للمنظمة واعتمادها.
- تحليل الخطة التدريبية المعتمدة وتحديد مؤشرات الأداء المتوقعة.
- تنفيذ العملية التدريبية.
- متابعة سير عملية التدريب.
- تقويم التدريب والمتدربين وجهات التدريب.
- قياس نتائج التدريب على المنظمة.
- التطوير المستمر للعملية التدريبية.

؟

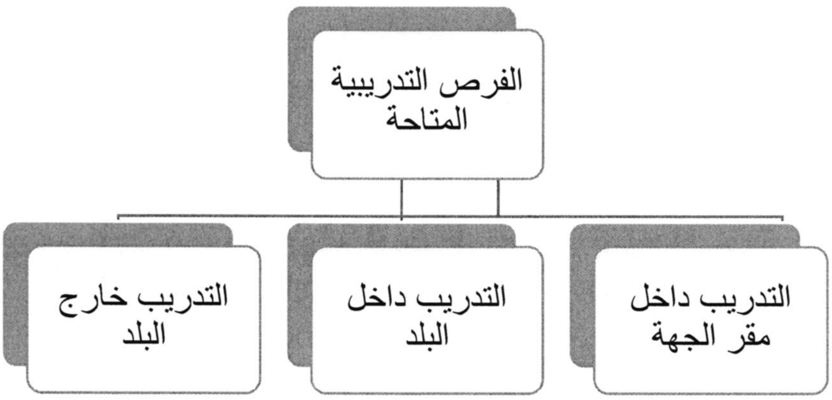
- **هل هناك مهام واختصاصات أخرى للإدارات المعنية بالتدريب؟**

الموضوع الثاني: الفرص التدريبية المتاحة

الفرص التدريبية المتاحة:

ويقصد بها الأماكن التي يمكن للجهة إتاحة الفرصة لموظفيها للتدريب فيها وهي ثلاثة أنواع رئيسية:

- التدريب داخل مقر الجهة:
التدريب الذي يتم داخل الجهة التي يعمل بها الموظف.
- التدريب داخل البلد:
التدريب الذي يتم تنفيذه عن طريق مراكز متخصصة داخل الدولة التي تقع بها الجهة التي يعمل بها الموظف.
- التدريب خارج البلد:
التدريب الذي يتم فيه انتداب الموظف للحصول على فرص المشاركة في أنشطة تدريبية خارج الدولة التي يوجد فيها مقر الجهة.



شكل رقم (٧) الفرص التدريبية المتاحة

التدريب والتعليم:

تختلف العملية التدريبية عن العملية التعليمية من خلال العديد من النقاط الرئيسية والتي تشمل:

- المفهوم.
- الأهداف.
- المحتوى.
- المدة التي يحتاجها التنفيذ.
- الأسلوب المتبع في التنفيذ.
- المكاسب المنتظرة أو المرجو تحقيقها.

جدول رقم (٢) الفرق بين التدريب والتعليم

الرقم	وجه المقارنة	التدريب	التعليم
١	**المفهوم**	مهارات وخبرات تجعل الفرد قادراً على أداء عمل معين	تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف محدد
٢	**الأهداف**	خاصة للتطوير الوظيفي	عامة مع حاجة الفرد والمجتمع
٣	**المحتوى**	محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية	عام
٤	**المدة**	قصيرة	طويلة
٥	**الأسلوب**	الأداء والمشاركة	التلقي
٦	**المكاسب**	مهارات	معارف ومعلومات

؟

- **ما هي العلاقة في نظرك بين التدريب والتعليم؟**

أسس التدريب في الخدمة المدنية:

هناك العديد من الأسس التي يرتكز عليها التدريب في نظام الخدمة المدنية ومنها:

- التدريب للوظيفة وليس للموظف.
- تغلب المهارات على المعارف (٨٠% - ٢٠%).
- التدريب يتم على أساس تجانس المتدربين في المهام المشتركة لوظائفهم.

الخلاصة:

- ✓ التدريب: عملية مستمرة داخل المنظمة تهدف لتزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بأعمالهم ولمحاولة التغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم. ويهدف إلى: ربط مستوى الأداء بالمتوقع، والتأهيل للقيام بمهام محددة، وإكساب قدرات تدريبية محددة.
- ✓ تنعكس أهمية التدريب على مستوى كل من المنظمة والفرد.
- ✓ هناك جوانب رئيسية في أهمية التدريب: كالتكنولوجيا، والعولمة، وزيادة الاهتمام به.
- ✓ من أسس ضمان فعالية التدريب: الغرضية، والاستمرارية، والشمولية، والملاءمة، والواقعية، والديناميكية.
- ✓ خطوات إعداد استراتيجية التدريب: تحليل الاستراتيجية العامة للمنظمة، تحليل ودراسة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وصياغة استراتيجية التدريب، المراجعة الدائمة.
- ✓ مراحل العملية التدريبية: تحديد الاحتياج التدريبي، وتحليله، وتصميم الأهداف، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذه، وتقييمه.
- ✓ عناصر العملية التدريبية: المدرب، المتدرب، المادة التدريبية، بيئة التدريب، توقيت التدريب (الخطة الزمنية).
- ✓ أنواع التدريب: حسب مكان التنفيذ، ونوعية الدورات.
- ✓ العوامل الرئيسية في تحديد اختيار نوع التدريب: الإمكانيات المالية، وموضوع التدريب، وطبيعة وعدد المشاركين، والإمكانيات المادية والمكانية، ووقت التنفيذ.
- ✓ الاتجاهات المعاصرة في التدريب: التدريب عن بعد، والتدريب القائم على الكفاءة، والتدريب المباشر (الانترنت)، والتدريب بالوسائط المتعددة، والحقيبة التدريبية.
- ✓ مهام واختصاصات الإدارات المعنية بالتدريب: بناء قاعدة بيانات، بناء الموازنة التدريبية، وإعداد دليل الجدارات، ودليل البرامج، والخطة التدريبية السنوية، وتحليلها، وتحديد مؤشرات الأداء المتوقعة، وتنفيذ التدريب، ومتابعته، وتقويم عناصره، وقياس نتائجه، وتطويره.
- ✓ تشمل الفرص التدريبية المتاحة: التدريب داخل مقر الجهة، أو داخل البلد أو خارجه.
- ✓ يختلف التدريب عن التعليم في المفهوم، والأهداف، والمحتوى، والمدة، والأسلوب، والمكاسب.
- ✓ أسس التدريب في الخدمة المدنية هي: التدريب للوظيفة وليس للموظف، تغلب المهارات على المعارف (٨٠% -٢٠%)، التدريب يتم على أساس تجانس المتدربين في المهام المشتركة لوظائفهم.

برنامج

إعداد خطة التدريب

معهد الإدارة العامة

تطبيقات اليوم التدريبي الأول

تطبيق رقم (١)	
الزمن المحدد	(١٠) دقائق.
الهدف	تحديد المشاكل المتعلقة بالعمل واقتراح البرامج التدريبية المناسبة لمعالجتها.
الوسائل اللازمة	حامل ورقي.

من خلال واقع العمل اليومي، أعط مثالين لبعض المشاكل التي تواجهك في العمل أو أحد المشاكل التطويرية، واقترح اسم برنامج تدريبي يناسب علاج المشكلة لكل منهما.

تطبيق رقم (٢)	
الزمن المحدد	(١٠) دقائق.
الهدف	تحديد الفوائد من المشاركة في برنامج تدريبي معين.
الوسائل اللازمة	حامل ورقي.

اذكر برنامجاً تدريبياً سبق لك المشاركة فيه خلال مشوارك الوظيفي، مع ذكر أربعة فوائد عادت عليك من المشاركة في هذا البرنامج.

تطبيق رقم (٣)	
الزمن المحدد	(١٠) دقائق.
الهدف	مناقشة دور عملية التدريب في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
الوسائل اللازمة	مجموعة نقاش.

عند الحديث عن أهمية التدريب، فإلى جانب الأهمية على مستوى المنظمة والفرد، هناك بعض العوامل المرتبطة بأهميته على مستوى العلاقات الإنسانية. ناقش بعضاً من هذه العوامل.

تطبيق رقم (٤)	
الزمن المحدد	(١٠) دقائق.
الهدف	تحديد مدى مناسبة عملية التدريب لعلاج كل المشكلات داخل المنظمة.
الوسائل اللازمة	مجموعة نقاش.

ينظر البعض إلى عملية التدريب على أنها حل لجميع المشكلات المتعلقة بالعمل. ما مدى اتفاقك مع هذا الرأي؟

في حالة كانت الإجابة (لا)، اذكر بعضاً من المشاكل التي لا يمكن علاجها من خلال التدريب.

تطبيق رقم (٥)	
الزمن المحدد	(٧) دقائق.
الهدف	مراجعة العناصر الرئيسية لعملية التدريب.
الوسائل اللازمة	مجموعة نقاش.

بالنظر إلى العناصر الرئيسية لعملية التدريب (المدرب، المتدرب، المادة التدريبية، مكان التدريب، توقيت التدريب). من وجهة نظرك ما هو العنصر الذي يمكن اعتباره النواة الرئيسية لعملية التدريب؟

تطبيق رقم (٦)	
الزمن المحدد	(١٠) دقائق.
الهدف	مناقشة الأنواع المختلفة والتصنيفات لعملية التدريب.
الوسائل اللازمة	مجموعة نقاش / حامل ورقي.
هناك العديد من الأنواع التي يمكن تصنيف التدريب على أساسها بناء على معايير مختلفة. إلى جانب ما تم ذكره سابقاً، أعط بعض الأمثلة لأنواع أخرى من التدريب.	

تطبيق رقم (٧)	
الزمن المحدد	(١٥) دقيقة.
الهدف	مناقشة أساليب تنفيذ عملية التدريب ومعايير اختيار الأسلوب التدريبي المناسب.
الوسائل اللازمة	مجموعة نقاش.

من خلال خبرتك السابقة في الدورات والبرامج التدريبية التي شاركت فيها، ماهي الأساليب المختلفة التي يمكن اتباعها في العملية التدريبية؟ وما هي المعايير التي يمكن أخذها بعين الاعتبار لاختيار الأسلوب الأمثل؟

تطبيق رقم (٨)	
الزمن المحدد	(١٠) دقائق.
الهدف	مناقشة مراحل العملية التدريبية.
الوسائل اللازمة	حامل ورقي.

من خلال خبرتك السابقة كمدير للتدريب، ماهي المراحل التي تمر بها العملية التدريبية؟

تطبيق رقم (٩)	
الزمن المحدد	(١٠) دقائق.
الهدف	مناقشة استراتيجية التدريب في الأجهزة الحكومية.
الوسائل اللازمة	مجموعة نقاش.

من خلال خبرتك العملية، ناقش ملامح استراتيجية التدريب في الجهاز الذي تعمل فيه؟

أسئلة للنقاش

❖ أعط تعريفاً لمفهوم التدريب، وما هي أهدافه؟

....

....

....

❖ اذكر عدداً من الأسباب الدالة على أهمية عملية التدريب؟

....

....

....

❖ ما هي مراحل إعداد العملية التدريبية؟

....

....

....

❖ اذكر بعض الأسس والمعايير الواجب مراعاتها لضمان فعالية التدريب؟

....

....

....

❖ ما هي عناصر العملية التدريبية؟

....

....

....

❖ اذكر عدداً من المهام والاختصاصات للإدارات المعنية بعملية التدريب؟

....

....

....

❖ ما هي أنواع الفرص التدريبية المتاحة؟

....

....

....

برنامج

إعداد خطة التدريب

معهد الإدارة العامة

شرائح اليوم التدريبي الأول

الموضوع الأول:

أنواع التدريب

التدريب

- ✓الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أداءهم.
- ✓عملية مستمرة داخل المنظمة تهدف لتزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بأعمالهم ولمحاولة التغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم.
- ✓نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس.

مفهوم التدريب كنظام

- ✓ المدخلات (موارد بشرية / موارد مادية / تقنيات / بيانات ومعلومات).
- ✓ العمليات (تحديد احتياج/ وضع خطط / تصميم برامج / تنفيذ / تقييم).
- ✓ المخرجات (معارف / مهارات / اتجاهات / ارتفاع مستوى الأداء).
- ✓ التغذية العكسية.

الأهداف الأساسية للتدريب

الأهداف هي النتائج المرجوة من النشاط التدريبي:

- ➢ سد الفجوة بين ما يؤديه الموظف فعلياً وما يجب أن يؤديه .
- ➢ تأهيل المتدرب للقيام بأعباء وظيفية محددة .
- ➢ إكساب المتدرب قدرات تدريبية محددة .

أهمية التدريب على مستوى المنظمة

- توفير الوقت والمال والجهد.
- زيادة فرصة المنافسة.
- استحداث أساليب جديدة في بيئة العمل.
- الوقوف على التقنيات الجديدة وإكساب العاملين مهارات استخدامها.
- يساعد على التطوير التنظيمي.

أهمية التدريب على مستوى الفرد

- اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لأداء المهام المكلف بها .
- زيادة الثقة بالنفس عند القدرة على أداء المهام بفعالية أكبر .
- زيادة النمو المهني عند الأفراد وسد الفجوة بين العاملين .
- تقليل الضغط النفسي وزيادة الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة .
- تنمية الوعي بالحاجة المستمرة للتغيير وتقبله والاستعداد له .

الجوانب الرئيسية لأهمية التدريب

- التطور التكنولوجي الهائل وابتكار طرق جديدة في أداء الأعمال .
- تطبيق مباديء الجودة الشاملة والتحسين المستمر لكافة موارد المنظمة ومنها المورد البشري .
- دور التدريب في تحقيق الأهداف التنظيمية وتسهيل طرق العمل .
- دور التدريب في المساهمة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي .
- دور التدريب في فهم السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة واتخاذ القرارات والبرامج وغيرها .

الأسس الواجب مراعاتها لضمان فعالية التدريب

- الغرضية
- الاستمرارية
- الشمولية
- الملائمة
- الواقعية
- الديناميكية

خطوات إعداد استراتيجية التدريب

✓ تحليل الاستراتيجية العامة للمنظمة
✓ تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة
✓ تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة
✓ إعداد وصياغة استراتيجية التدريب
✓ المراجعة الدائمة لاستراتيجية التدريب وبرامجها وأهدافها

مراحل العملية التدريبية

١. تحديد الاحتياج التدريبي
٢. تحليل الاحتياج التدريبي
٣. تصميم الأهداف
٤. تصميم البرنامج التدريبي
٥. تنفيذ البرنامج التدريبي
٦. تقييم البرنامج التدريبي

عناصر العملية التدريبية

- ✓ المدرب
- ✓ المتدرب
- ✓ المادة التدريبية
- ✓ مكان (بيئة) التدريب
- ✓ توقيت التدريب (الخطة الزمنية)

أنواع التدريب

❖حسب مكان التنفيذ :

❑تدريب داخلي .

❑تدريب خارجي .

❖حسب نوعية الدورات المقدمة :

❑تدريب تأهيلي .

❑تدريب تطويري .

❑تدريب تخصصي .

الاتجاهات المعاصرة في التدريب

- ✓ التدريب عن بعد
- ✓ التدريب القائم على الكفاءة
- ✓ التدريب المباشر بواسطة الانترنت **Online Training**
- ✓ التدريب بالوسائط المتعددة
- ✓ الحقيبة التدريبية

العوامل الرئيسية في تحديد اختيار نوع التدريب

- الإمكانيات المالية المتاحة .
- موضوع التدريب .
- طبيعة الأفراد المشاركين في التدريب وأعدادهم .
- الإمكانيات المادية والمكانية المتاحة .
- وقت تنفيذ نشاط التدريب للعاملين في المنظمة .

مهام واختصاصات الإدارات المعنية بالتدريب ٢/١

- ✓ بناء قاعدة بيانات تتضمن : الاحتياجات التدريبية للوظائف والأفراد / برامج التدريب التي حصل عليها الموظف / قائمة المراكز التدريبية والملاحظات المسجلة عليها / تقدير تكاليف برامج التدريب
- ✓ بناء الموازنة التدريبية للمنظمة
- ✓ إعداد دليل الجدارات المعتمد لوظائف المنظمة
- ✓ إعداد دليل البرامج المعتمد لتلبية وتحقيق الجدارات
- ✓ إعداد الخطة التدريبية السنوية للمنظمة واعتمادها
- ✓ تحليل الخطة التدريبية المعتمدة وتحديد مؤشرات الأداء المتوقعة

مهام واختصاصات الإدارات المعنية بالتدريب ٢/٢

- ✓ تنفيذ العملية التدريبية
- ✓ متابعة سير عملية التدريب
- ✓ تقويم التدريب والمتدربين وجهات التدريب
- ✓ قياس نتائج التدريب على المنظمة
- ✓ التطوير المستمر للعملية التدريبية

الموضوع الثاني:

الفرص التدريبية المتاحة

الفرص التدريبية المتاحة

- التدريب داخل مقر الجهة
- التدريب داخل البلد
- التدريب خارج البلد

التدريب والتعليم

التدريب	التعليم
مهارات وخبرات تجعل الفرد قادراً على أداء عمل معين	تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف محدد
أهداف خاصة للتطوير الوظيفي	أهداف عامة مع حاجة الفرد والمجتمع
محتوى محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية	محتوى عام
المدة قصيرة	المدة طويلة
أسلوب الأداء والمشاركة	أسلوب التلقي
مهارات	معارف ومعلومات

أسس التدريب في الخدمة المدنية

- ❑ التدريب للوظيفة وليس للموظف.
- ❑ تغلب المهارات على المعارف (٨٠% - ٢٠%).
- ❑ التدريب يتم على أساس تجانس المتدربين في المهام المشتركة لوظائفهم.

• المصادر والمراجع

١. بروكس، جل، قدرات التدريب والتطوير: دليل عملي، ترجمة د. عبد الإله كتبي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠م.

٢. حجازي، وجدي حامد، التدريب في القرن الحادي والعشرين، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٠م.

٣. دليل لوائح وأنظمة التدريب في وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية.

٤. السكارنة، بلال خلف، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠١١م.

٥. الشرعة، عطا الله محمد، إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى ٢٠١٤م.

٦. صادق، محمد، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤م.

٧. الطعاني، حسن أحمد، التدريب مفهومه وفعالية بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠٠٩م.

٨. العامري، ناصر بن فالح، أوقف التدريب فوراً، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨م.

٩. العبد الكريم، راشد بن حسين، التدريب: أسسه ومهاراته، مركز التطوير الدولي للاستشارات التربوية والتعليمية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٤٣٠هـ.

١٠. ويلز، مايك، إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ موضع التنفيذ، ترجمة محسن الدسوقي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥م.